



Módulo 4. Momentos de la verdad en la experiencia del colaborador (EX Journey)



1. Experiencia del colaborador y momentos de la verdad



2. El recorrido del colaborador y su impacto en el employer branding



Referencias



Descarga en PDF

1. Experiencia del colaborador y momentos de la verdad

La experiencia del colaborador puede comprenderse como una construcción organizacional que integra vivencias, interpretaciones y significados elaborados por las personas a lo largo de su vínculo con la organización. Desde un enfoque teórico, la experiencia no se reduce a eventos aislados ni a procesos formales, sino que se configura como un continuo de interacciones que adquieren sentido en función de marcos culturales, relacionales y simbólicos. En este sentido, la experiencia del colaborador se produce en la intersección entre prácticas organizacionales y procesos de interpretación individual y colectiva.

La noción de experiencia remite a la forma en que las personas perciben, sienten e interpretan su paso por la organización. Estas percepciones se organizan en relatos y evaluaciones que no solo reflejan hechos objetivos, sino también la manera en que dichos hechos son significados. La experiencia, por lo tanto, se

construye a partir de la interacción entre estímulos organizacionales y esquemas interpretativos previos, lo que explica su carácter subjetivo y situado (Schmitt, 2003).

Desde una perspectiva organizacional, la experiencia del colaborador se encuentra estrechamente vinculada con la cultura. Los valores, supuestos y creencias compartidos influyen en cómo se interpretan las situaciones cotidianas y en qué aspectos adquieren mayor relevancia. De este modo, la cultura actúa como un marco que orienta la lectura de la experiencia, otorgando coherencia a las vivencias y estableciendo criterios implícitos sobre lo que se considera significativo en el trabajo (Schein, 2010).

En este entramado experiencial adquiere relevancia el concepto de momentos de la verdad, entendido como aquellas interacciones o situaciones en las que se pone en juego, de manera particularmente visible, la relación entre la persona y la organización. Estos momentos no se definen por su frecuencia, sino por su capacidad de condensar significados y de influir en la evaluación global de la experiencia. Su relevancia radica en el impacto simbólico que pueden generar, más que en su carácter operativo (Normann, 1991).

Los momentos de la verdad se configuran como puntos de inflexión en la experiencia del colaborador, dado que en ellos se

actualizan expectativas, se confirman o cuestionan percepciones y se refuerzan o debilitan sentidos previamente construidos. Estas situaciones pueden estar asociadas a interacciones con referentes organizacionales, decisiones relevantes o cambios en las condiciones del vínculo, y su interpretación depende del contexto y de la trayectoria de cada persona.

La dimensión relacional resulta central para comprender estos momentos. Las interacciones entre personas, así como las formas de comunicación y reconocimiento, inciden de manera directa en cómo se viven y se interpretan las situaciones significativas. Desde este enfoque, los momentos de la verdad no son eventos aislados, sino expresiones condensadas de dinámicas organizacionales más amplias que se manifiestan en instancias concretas de interacción (Grönroos, 2000).

Asimismo, la interpretación de los momentos de la verdad se vincula con procesos de construcción de sentido. Las personas elaboran explicaciones y relatos que integran estas experiencias en una narrativa más amplia sobre su relación con la organización. Este proceso de *sensemaking* permite otorgar coherencia a la experiencia y explica por qué determinados momentos adquieren un peso desproporcionado en la evaluación global del vínculo laboral (Weick, 1995).

Comprender la experiencia del colaborador y los momentos de la verdad desde una perspectiva teórica permite analizar el vínculo organizacional más allá de los procesos formales. Al reconocer el papel de la cultura, la interacción y la interpretación en la construcción de la experiencia, se habilita un marco analítico que resulta pertinente para abordar el recorrido del colaborador y su impacto en la identidad empleadora.

Experiencia del colaborador como construcción organizacional —

La experiencia del colaborador puede entenderse como una construcción organizacional que se configura a partir de la interacción entre prácticas, contextos y procesos de interpretación. Desde un enfoque teórico, esta experiencia no se limita a eventos puntuales ni a instancias formales del vínculo laboral, sino que se desarrolla de manera continua a lo largo del tiempo. En este sentido, la experiencia se conforma como un entramado de vivencias que adquieren significado dentro de marcos organizacionales específicos.

La noción de experiencia remite a cómo las personas perciben y significan su relación con la organización. Estas percepciones no surgen únicamente de condiciones objetivas, sino de la interpretación que las personas realizan de dichas condiciones en función de expectativas, trayectorias y referencias culturales. De este modo, la experiencia se construye como

una síntesis entre lo que ocurre en la organización y los sentidos que las personas atribuyen a esas situaciones (Schmitt, 2003).

Desde una perspectiva organizacional, la experiencia del colaborador se ve influida por la cultura, entendida como un sistema de valores, creencias y supuestos compartidos. Estos elementos orientan la forma en que se interpretan las prácticas cotidianas y establecen criterios implícitos sobre lo que se considera adecuado, justo o valioso en el trabajo. La cultura, por lo tanto, actúa como un marco que estructura la experiencia y le otorga coherencia (Schein, 2010).

La experiencia del colaborador también se construye en la interacción social. Las relaciones con pares, referentes y otros actores organizacionales constituyen espacios en los que se ponen en juego significados y se negocian interpretaciones. Estas interacciones contribuyen a consolidar percepciones sobre la organización y a definir cómo se vive el vínculo laboral en términos simbólicos y relacionales.

Otro aspecto relevante es el carácter subjetivo de la experiencia. Si bien las personas comparten un mismo contexto organizacional, las experiencias pueden variar según roles, trayectorias y posiciones. Esta variabilidad no invalida la noción de experiencia como construcción organizacional, sino que pone de relieve su carácter situado y la coexistencia de múltiples interpretaciones dentro de una misma organización.

La experiencia del colaborador puede analizarse también como un proceso dinámico. A lo largo del tiempo, nuevas situaciones, cambios organizacionales o modificaciones en las expectativas pueden resignificar experiencias previas. En este sentido, la experiencia no es una acumulación lineal de eventos, sino una construcción que se revisa y reorganiza continuamente a partir de nuevas interpretaciones.

Desde un enfoque teórico, comprender la experiencia como construcción implica reconocer el papel activo de las personas en la producción de

sentido. Las personas no se limitan a recibir estímulos organizacionales, sino que interpretan, evalúan y elaboran narrativas sobre su relación con la organización. Estas narrativas permiten integrar vivencias diversas en una representación relativamente coherente del vínculo laboral (Weick, 1995).

La experiencia del colaborador se articula, además, con procesos identitarios. A través de la experiencia, las personas construyen significados sobre su lugar en la organización y sobre la relación entre su identidad personal y el colectivo organizacional. Esta articulación refuerza la idea de que la experiencia no es solo un fenómeno individual, sino también una construcción social que se produce en contextos organizacionales específicos.

Analizar la experiencia del colaborador como una construcción organizacional permite superar miradas reduccionistas centradas en prácticas aisladas. Al situar la experiencia en el cruce entre cultura, interacción e interpretación, se habilita un marco conceptual que resulta pertinente para comprender cómo las vivencias laborales adquieren sentido y cómo influyen en la relación entre las personas y la organización.

Momentos de la verdad: definición y alcance en el vínculo laboral —

El concepto de momentos de la verdad se utiliza para describir aquellas situaciones específicas en las que la relación entre la persona y la organización se pone especialmente en juego. Desde un enfoque teórico, estos momentos no se definen por su frecuencia ni por su carácter formal, sino por su capacidad de condensar significados relevantes que influyen en la interpretación global del vínculo laboral. Se trata de instancias en las que la experiencia adquiere una intensidad particular y deja huellas simbólicas en la percepción del colaborador.

La noción de momentos de la verdad surge originalmente en el análisis de los servicios, asociada a las interacciones en las que se materializa la relación entre una organización y sus públicos. Trasladada al ámbito organizacional, esta noción permite analizar cómo determinadas situaciones laborales funcionan como puntos críticos de evaluación de la experiencia. En estas instancias, las personas contrastan expectativas con prácticas efectivas, elaborando juicios que inciden en la valoración del vínculo (Normann, 1991).

En el contexto laboral, los momentos de la verdad pueden vincularse con interacciones, decisiones o situaciones que adquieren relevancia simbólica para las personas. Su importancia no reside en el hecho en sí, sino en el significado que se les atribuye en función de la trayectoria y del contexto organizacional. De este modo, un mismo evento puede constituir un momento de la verdad para una persona y no para otra, según los sentidos que se pongan en juego.

El alcance de estos momentos se explica por su impacto en la construcción de percepciones duraderas. Las personas tienden a recordar y resignificar ciertas experiencias como representativas de la organización en su conjunto. Así, los momentos de la verdad operan como atajos interpretativos que influyen en cómo se evalúa la coherencia entre valores declarados y prácticas observadas, afectando la percepción de credibilidad organizacional.

Desde una perspectiva relacional, los momentos de la verdad se manifiestan principalmente en interacciones humanas. Las formas de comunicación, el trato recibido y las respuestas organizacionales ante situaciones relevantes influyen en cómo se vive y se interpreta la experiencia. Estas interacciones condensan dinámicas culturales más amplias y permiten que dichas dinámicas se hagan visibles en situaciones concretas (Grönroos, 2000).

Los momentos de la verdad también pueden entenderse como instancias de redefinición del vínculo. En ellos, las personas revisan interpretaciones previas, confirman sentidos contruidos o cuestionan narrativas existentes sobre la organización. Este carácter evaluativo explica por qué estos momentos pueden reforzar el compromiso simbólico o, por el contrario, generar distanciamiento, aun cuando no impliquen cambios formales en la relación laboral.

Desde el punto de vista de la experiencia, los momentos de la verdad funcionan como nodos que articulan vivencias dispersas. Al ser integrados en relatos personales, adquieren un peso desproporcionado en la memoria organizacional de las personas. Este proceso de integración narrativa permite comprender cómo ciertos episodios se transforman en referentes centrales para evaluar la experiencia del colaborador (Weick, 1995).

El alcance conceptual de los momentos de la verdad no se limita a instancias extraordinarias. También pueden surgir en situaciones cotidianas que, por su significado simbólico, adquieren relevancia particular. En este sentido, la identificación de estos momentos requiere atender a los procesos de interpretación más que a la magnitud objetiva de los eventos.

Analizar los momentos de la verdad desde una perspectiva teórica permite comprender cómo la experiencia del colaborador se construye a partir de instancias significativas que condensan valores, prácticas y relaciones. Esta mirada habilita un enfoque que pone el acento en el sentido atribuido a las interacciones laborales y en su impacto en la interpretación global del vínculo organizacional.

La experiencia del colaborador se configura no solo a partir de condiciones objetivas del trabajo, sino también mediante dimensiones simbólicas y relacionales que influyen en cómo las personas interpretan su vínculo con la organización. Estas dimensiones remiten a significados, valores y sentidos que se construyen en la interacción cotidiana y que otorgan profundidad a la vivencia laboral más allá de los aspectos formales del empleo.

La dimensión simbólica de la experiencia se vincula con los significados que las personas atribuyen a las prácticas organizacionales. Decisiones, gestos y formas de comunicación adquieren valor simbólico cuando son interpretados como expresiones de reconocimiento, coherencia o contradicción. Estos significados no están contenidos de manera intrínseca en las acciones, sino que se producen a través de procesos de interpretación situados culturalmente (Alvesson, 2013).

Los valores organizacionales desempeñan un rol relevante en esta construcción simbólica. Cuando los valores declarados encuentran correspondencia en las prácticas cotidianas, tienden a reforzar interpretaciones positivas de la experiencia. En cambio, cuando se perciben discrepancias entre discurso y acción, se generan lecturas críticas que influyen en la manera en que las personas resignifican su relación con la organización.

La dimensión relacional se expresa en las interacciones entre las personas y los distintos actores organizacionales. Las relaciones con pares, referentes y equipos constituyen espacios privilegiados de producción de sentido, en los que se negocian significados y se consolidan percepciones sobre la organización. Estas interacciones influyen de manera directa en cómo se vive la experiencia y en qué aspectos adquieren mayor relevancia simbólica.

Desde esta perspectiva, la experiencia del colaborador se construye en un entramado de relaciones que no puede comprenderse de forma aislada.

Las dinámicas de comunicación, las formas de coordinación y los modos de resolución de situaciones influyen en la percepción de justicia, pertenencia y coherencia organizacional. Estos elementos relacionales contribuyen a dotar de contenido simbólico a la experiencia laboral.

La interpretación de las experiencias se apoya en procesos de construcción de sentido mediante los cuales las personas organizan vivencias dispersas en relatos coherentes. A través de estos procesos, las personas explican lo ocurrido, asignan responsabilidades y elaboran juicios sobre la organización. Este trabajo interpretativo permite integrar dimensiones simbólicas y relacionales en una comprensión más amplia del vínculo laboral (Weick, 1995).

Las dimensiones simbólicas y relacionales también explican por qué experiencias similares pueden ser vividas de manera diferente por distintas personas. Las trayectorias individuales, las expectativas previas y la posición en la red de relaciones organizacionales influyen en la forma en que se interpretan las situaciones. Esta variabilidad pone de relieve el carácter situado de la experiencia del colaborador.

Asimismo, estas dimensiones contribuyen a la estabilidad o transformación de las percepciones organizacionales a lo largo del tiempo. Las experiencias relacionales reiteradas y los significados simbólicos consolidados tienden a estabilizar ciertas interpretaciones, mientras que interacciones disonantes pueden introducir tensiones y resignificaciones. En este sentido, la experiencia se construye como un proceso dinámico, sensible a la interacción y al contexto.

El análisis de las dimensiones simbólicas y relacionales permite comprender que la experiencia del colaborador no se agota en los procesos formales ni en los eventos visibles. Al atender a los significados y a las relaciones que atraviesan la vida organizacional, se habilita una comprensión más profunda de cómo las personas viven, interpretan y resignifican su vínculo con la organización.

CONTINUAR

2. El recorrido del colaborador y su impacto en el employer branding

El recorrido del colaborador puede comprenderse como una secuencia integrada de experiencias que se construyen a lo largo del tiempo y que configuran la relación entre la persona y la organización. Desde un enfoque teórico, este recorrido no se reduce a una sucesión de etapas formales, sino que se constituye como un proceso acumulativo en el que las vivencias adquieren sentido en función de interacciones, interpretaciones y marcos culturales. De este modo, el recorrido se presenta como una trama experiencial que articula momentos diversos en una comprensión global del vínculo laboral.

La noción de recorrido se apoya en la idea de experiencia integrada, según la cual las personas elaboran evaluaciones a partir de la suma de vivencias pasadas y presentes. Cada interacción contribuye a la configuración de una percepción más amplia que no se explica por eventos aislados, sino por la coherencia o disonancia que las personas reconocen en el

tiempo. En este sentido, el recorrido del colaborador se construye como una experiencia continua que se resignifica de manera progresiva (Schmitt, 2003).

Los puntos de contacto adquieren relevancia dentro de este recorrido en tanto instancias en las que la organización se hace presente de manera concreta. Estas interacciones pueden adoptar formas diversas y no se limitan a momentos formales del vínculo. Su importancia radica en que funcionan como espacios de interpretación, en los que las personas atribuyen significado a las prácticas organizacionales y actualizan sus percepciones sobre la organización (Grönroos, 2000).

La interpretación de los puntos de contacto se vincula con procesos de construcción de sentido. Las personas no solo experimentan situaciones, sino que elaboran explicaciones que integran esas experiencias en narrativas más amplias sobre su relación con la organización. Este proceso interpretativo permite comprender cómo el recorrido se organiza en términos de coherencia, continuidad o ruptura, influyendo en la manera en que se evalúa el vínculo laboral (Weick, 1995).

Desde esta perspectiva, el recorrido del colaborador tiene implicancias en la construcción de la identidad empleadora. Las experiencias acumuladas influyen en cómo las personas representan a la organización, tanto hacia el interior como hacia

el exterior. La coherencia percibida entre valores, prácticas y experiencias vividas contribuye a consolidar determinadas imágenes organizacionales, mientras que las inconsistencias pueden generar lecturas críticas o ambivalentes (Backhaus & Tikoo, 2004).

El impacto del recorrido en el *employer branding* se explica por el carácter simbólico de la experiencia. Las personas no transmiten únicamente hechos, sino interpretaciones y significados contruidos a partir de su recorrido. Estas interpretaciones se integran en relatos que influyen en la forma en que la organización es percibida como espacio de trabajo, mostrando la estrecha relación entre experiencia interna e identidad empleadora (Alvesson, 2013).

Asimismo, el recorrido del colaborador no responde a una lógica estrictamente lineal. Cambios organizacionales, transformaciones contextuales o nuevas experiencias pueden resignificar etapas previas y modificar interpretaciones consolidadas. Este carácter dinámico permite comprender que el impacto del recorrido en la identidad empleadora es el resultado de un proceso abierto, sensible a la interacción entre experiencias, interpretaciones y contextos organizacionales.



Analizar el recorrido del colaborador desde un enfoque teórico permite integrar experiencia, percepción e identidad en una misma trama conceptual. Esta mirada resalta que el vínculo entre las personas y la organización se construye a lo largo del tiempo y que sus efectos simbólicos trascienden el ámbito interno, influyendo en la manera en que la organización es significada como empleadora.

**EL EX JOURNEY COMO MARCO
INTERPRETATIVO DE LA
EXPERIENCIA LABORAL**

**PUNTOS DE CONTACTO,
PERCEPCIONES Y
CONSTRUCCIÓN DE SENTIDO**

**ARTICULACIÓN ENTRE
EXPERIENCIA DEL
COLABORADOR E IDENTIDAD
EMPLEADORA**

El *EX Journey* puede comprenderse como un marco interpretativo que permite analizar la experiencia del colaborador a lo largo de su relación con la organización. Desde una perspectiva teórica, este enfoque no se limita a describir etapas cronológicas del vínculo laboral, sino que propone una lectura integradora de las vivencias que las personas atraviesan y de los significados que les atribuyen en distintos momentos. En este sentido, el *EX Journey* funciona como una herramienta conceptual para comprender cómo se organiza la experiencia en el tiempo.

La idea de recorrido implica reconocer que la experiencia laboral se construye de manera acumulativa. Las personas integran vivencias pasadas, presentes y expectativas futuras en una comprensión global del vínculo con la organización. Cada experiencia se interpreta a la luz de las anteriores y contribuye a reforzar, matizar o cuestionar sentidos previamente construidos. Así, el EX Journey se configura como un proceso continuo de interpretación más que como una secuencia cerrada de fases (Lemon & Verhoef, 2016).

Desde este enfoque, el recorrido del colaborador no puede analizarse de forma lineal ni homogénea. Aunque existan hitos organizacionales compartidos, la experiencia adquiere significados distintos según trayectorias, roles y contextos. El *EX Journey* permite dar cuenta de esta diversidad interpretativa al poner el foco en cómo las personas viven y resignifican las distintas instancias del vínculo laboral, más allá de su orden temporal.

El *EX Journey* también se vincula con la noción de experiencia integrada. Las personas no evalúan cada situación de manera aislada, sino que elaboran juicios a partir de la coherencia percibida entre diferentes experiencias. De este modo, interacciones aparentemente menores pueden adquirir relevancia cuando se integran en una narrativa más amplia sobre la relación con la organización (Schmitt, 2003).

En este marco, el recorrido del colaborador se construye a partir de puntos de contacto que funcionan como instancias significativas de interacción. Estos puntos no solo generan experiencias, sino que activan procesos de interpretación que influyen en la evaluación global del vínculo. El *EX Journey* permite analizar cómo estos puntos se articulan y cómo contribuyen a la construcción de sentido a lo largo del tiempo.

El carácter interpretativo del *EX Journey* se explica por la centralidad de los procesos de sentido. Las personas elaboran narrativas que integran sus experiencias laborales en explicaciones coherentes sobre su relación con la organización. Estas narrativas no son estáticas, sino que se ajustan ante nuevas experiencias, cambios organizacionales o transformaciones contextuales, lo que refuerza la idea de un recorrido dinámico (Weick, 1995).

Desde una perspectiva simbólica, el *EX Journey* permite comprender cómo la experiencia del colaborador se traduce en representaciones más amplias sobre la organización. Las interpretaciones construidas a lo largo del recorrido influyen en cómo las personas definen su pertenencia,

evalúan la coherencia organizacional y asignan significado al trabajo. En este sentido, el EX Journey opera como un marco que articula experiencia, interpretación e identidad.

El análisis del EX Journey como marco interpretativo habilita una comprensión profunda del vínculo laboral. Al centrar la atención en los procesos de acumulación de experiencias y de construcción de sentido, este enfoque permite superar miradas fragmentadas y ofrece una base conceptual para analizar el impacto de la experiencia del colaborador en la identidad empleadora.

Tabla 1. El recorrido del colaborador como experiencia interpretada

Dimensión de análisis	de	Caracterización teórica
Naturaleza del recorrido	del	Construcción experiencial acumulativa basada en vivencias e interpretaciones
Temporalidad		No lineal; integra pasado, presente y expectativas futuras
Tipo de experiencia predominante		Vivencial y simbólica, más que secuencial o procedimental
Instancias relevantes		Puntos de contacto significativos e interacciones organizacionales
Proceso central		Construcción de sentido a partir de experiencias acumuladas

Impacto en el vínculo laboral	Configuración de percepciones globales sobre la organización
Relación con la identidad empleadora	La experiencia interpretada contribuye a definir representaciones identitarias

Fuente: elaboración propia.

**EL EX JOURNEY COMO MARCO
INTERPRETATIVO DE LA
EXPERIENCIA LABORAL**

**PUNTOS DE CONTACTO,
PERCEPCIONES Y
CONSTRUCCIÓN DE SENTIDO**

**ARTICULACIÓN ENTRE
EXPERIENCIA DEL
COLABORADOR E IDENTIDAD
EMPLEADORA**

Los puntos de contacto pueden entenderse como aquellas instancias en las que la persona interactúa directa o indirectamente con la organización a lo largo de su recorrido. Desde un enfoque teórico, estos puntos no se definen únicamente por su carácter formal, sino por su capacidad de activar procesos de interpretación que influyen en la experiencia laboral. En este sentido, los puntos de contacto funcionan como espacios en los que la organización se hace presente y se vuelve significativa para las personas.

Cada punto de contacto ofrece señales que las personas interpretan en función de expectativas previas y marcos culturales. Estas señales pueden provenir de interacciones con otros actores, de decisiones organizacionales o de prácticas cotidianas que adquieren relevancia simbólica. A partir de estas interpretaciones, las personas elaboran percepciones que se integran en una comprensión más amplia del vínculo laboral.

Las percepciones organizacionales se construyen como síntesis interpretativas de múltiples puntos de contacto. Las personas no evalúan cada interacción de manera aislada, sino que integran experiencias diversas en una imagen más o menos coherente de la organización. Esta imagen se ve influida tanto por la consistencia percibida entre las interacciones como por la forma en que estas se articulan en el tiempo.

Desde una perspectiva de construcción de sentido, los puntos de contacto adquieren relevancia cuando son interpretados como indicativos de valores, prioridades o estilos organizacionales. Las personas atribuyen significado a estas instancias, vinculándolas con supuestos más generales sobre la organización. Este proceso interpretativo permite comprender por qué determinadas interacciones adquieren un peso simbólico mayor que otras (Weick, 1995).

La construcción de sentido no es un proceso individual aislado, sino que se desarrolla en contextos relacionales. Las percepciones se ven influidas por intercambios con pares, relatos compartidos y evaluaciones colectivas que circulan en el entorno organizacional. De este modo, los puntos de contacto se resignifican socialmente y contribuyen a la formación de interpretaciones compartidas sobre la experiencia laboral.

Asimismo, los puntos de contacto pueden operar como instancias de confirmación o cuestionamiento de sentidos previamente construidos. Cuando las experiencias vividas refuerzan interpretaciones existentes, las percepciones tienden a estabilizarse. En cambio, interacciones disonantes pueden introducir tensiones interpretativas que llevan a revisar narrativas previas sobre la organización.

Desde este enfoque, la relevancia de los puntos de contacto no radica en su cantidad, sino en su impacto interpretativo. Una interacción puntual puede adquirir un peso significativo si es leída como representativa de la organización en su conjunto. Este carácter representativo explica por qué

ciertos episodios se integran de manera central en la memoria experiencial de las personas.

La construcción de sentido a partir de los puntos de contacto contribuye a la configuración del recorrido del colaborador como una experiencia integrada. Las personas elaboran relatos que conectan distintas interacciones y les otorgan coherencia, permitiendo interpretar la relación con la organización como un proceso con significado propio.

Analizar los puntos de contacto desde una perspectiva teórica permite comprender cómo las percepciones organizacionales se producen y se transforman a lo largo del tiempo. Al atender a los procesos de interpretación que se activan en estas instancias, se habilita una comprensión más profunda de la experiencia del colaborador y de su impacto en la manera en que la organización es significada como empleadora.

**EL EX JOURNEY COMO MARCO
INTERPRETATIVO DE LA
EXPERIENCIA LABORAL**

**PUNTOS DE CONTACTO,
PERCEPCIONES Y
CONSTRUCCIÓN DE SENTIDO**

**ARTICULACIÓN ENTRE
EXPERIENCIA DEL
COLABORADOR E IDENTIDAD
EMPLEADORA**

La identidad empleadora puede comprenderse como una construcción simbólica que se configura a partir de la manera en que la organización es vivida, interpretada y narrada por quienes la integran. En este sentido, la experiencia del colaborador constituye una fuente central para la formación de dicha identidad, dado que las vivencias acumuladas a lo largo del recorrido laboral influyen en cómo la organización es representada como espacio de trabajo.

La articulación entre experiencia e identidad se produce a través de procesos de interpretación. Las personas no solo experimentan situaciones, sino que elaboran sentidos sobre ellas, integrándolas en

narrativas que explican cómo es la organización y qué lugar ocupan en ella. Estas narrativas contribuyen a definir atributos identitarios que trascienden la experiencia individual y adquieren proyección colectiva.

Desde una perspectiva teórica, la identidad empleadora no se construye exclusivamente desde definiciones institucionales, sino desde la coherencia percibida entre valores, prácticas y experiencias vividas. Cuando las experiencias del colaborador se interpretan como consistentes con los valores que la organización sostiene, se refuerzan determinadas representaciones identitarias. En cambio, las experiencias disonantes tienden a generar relatos críticos que reconfiguran dicha identidad (Backhaus & Tikoo, 2004).

La experiencia del colaborador influye en la identidad empleadora en tanto se convierte en referencia para evaluar la organización como lugar de trabajo. Las personas elaboran juicios globales a partir de experiencias acumuladas, y estos juicios se integran en representaciones que circulan tanto al interior como hacia el exterior de la organización. De este modo, la identidad empleadora se nutre de interpretaciones construidas a lo largo del recorrido laboral.

El carácter simbólico de esta articulación se expresa en la manera en que las experiencias son narradas. Las personas seleccionan ciertos episodios, enfatizan determinados significados y omiten otros, construyendo relatos que condensan su experiencia organizacional. Estas narrativas no solo reflejan vivencias personales, sino que contribuyen a estabilizar o transformar la identidad empleadora en el plano social.

La cultura organizacional actúa como un marco que orienta esta articulación entre experiencia e identidad. Los supuestos y valores compartidos influyen en qué experiencias adquieren mayor relevancia simbólica y cómo son interpretadas. En este contexto, la identidad empleadora se configura como una expresión cultural que emerge de la

interacción entre prácticas organizacionales y procesos de sentido (Alvesson, 2013).

La articulación entre experiencia del colaborador e identidad empleadora también presenta un carácter dinámico. Cambios en las prácticas, en las relaciones o en el contexto organizacional pueden resignificar experiencias previas y, con ello, modificar las representaciones identitarias construidas. Esta dinámica explica por qué la identidad empleadora no es fija, sino susceptible de transformación a lo largo del tiempo.

Analizar esta articulación permite comprender que la identidad empleadora se construye desde la experiencia vivida y no únicamente desde discursos formales. La manera en que las personas interpretan su recorrido laboral constituye una base simbólica que influye en cómo la organización es significada como empleadora, integrando experiencia, sentido e identidad en una misma trama conceptual.

CONTINUAR

Referencias

Alvesson, M. (2013). *Comprender la cultura organizacional*. Ediciones Granica.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.

Etkin, J. (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Ediciones Granica.

Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing: A customer relationship management approach*. John Wiley & Sons.

Normann, R. (1991). *Service management: Strategy and leadership in service businesses*. John Wiley & Sons.

Schmitt, B. (2003). *Customer experience management*. John Wiley & Sons.

Weick, K. E. (1995). *La construcción del sentido en las organizaciones*. Addison-Wesley / Ediciones Granica.

CONTINUAR

Descarga en PDF



Módulo 4. Momentos de la verdad en la experiencia del colaborador (EX Journey).pdf

1.5 MB

